10 | 转型痛点（下）：怎么解决转型中的痛点问题？

2021-05-04 付晓岩

说透数字化转型 进入课程 >

讲述：付晓岩
时长 16:28 大小 15.09M

你好，我是付晓岩。

上节课，我们找出了进行数字化转型的 4 大痛点，分别是难以准确快速地感知到客户的变化、过于依赖以往的传统路径、在应对跨界竞争中总是处于防守姿态、对技术的理解跟不上技术发展的速度。这节课，我就来给你讲一讲怎么解决这些问题。

这些问题是很多企业都具有的共性问题，所以，我们需要多看看不同行业的企业是怎么处理的，发展了哪些能力。其实，解决痛点这个事儿，本身就是需要提升我们的能力。所以，我不仅会给你分析攻克不同痛点的方法，同时还会给你总结需要的具体能力。

如何准确快速地感知客户的变化？

要想跟上客户的变化，该怎么做呢？当然是去努力了解客户，最核心的办法就是要通过接触去收集客户信息。利用这些信息，我们就可以对客户进行深入分析了，毕竟，知人鉴人不过是“察其言，观其行”而已。

客户的信息可以分成两大类：

语言类信息，既包括他们所说的话，比如打电话、聊天等，也包括文字，比如发布的文章等；

行为类信息，比如一个人的网上浏览记录、购物记录、信用信息、工作业绩、运动轨迹，等等。

对于互联网企业或平台类企业来说，信息正是他们的优势。平台最初也是因为拥有大量与交易有关的信息（比如电商平台中的商户商品），来吸引客户上网的。客户持续增加，行为越来越多，平台也就进入了信息沉淀的良性循环，进而能够利用信息从更多维度去分析客户，改进服务，并进一步吸引客户。

那传统企业怎么解决信息的差距问题呢？我给你一个建议，就是**搞数字化运营、数字化营销**。

说得直白点儿，就是有资金、有影响力的企业，可以根据自己家的业务场景、生态圈搞业务平台；资金和影响力不足的企业，就加入别人的平台。其实，这也就是生态思维，跟随的环境变化，找准自己在环境中的位置。

这么说你可能还是不太清楚，我来举个例子，你一听就明白了。

化妆品巨头欧莱雅公司就选择了与别的平台进行合作的方式，在电商平台上通过新的社交媒体和玩法去传播新品上线的消息。比如，站外先用 KOL（意见领袖）去种草，通过 KOL 和粉丝的互动来提升销售能力。

在 KOL 的选择上，他们不仅考虑大 V，也非常关注有垂直领域优势的小 V。他们更注重 KOL 与消费者的接近程度，因为这样的影响力是更加直接的。你看，这就是一种很好的运营。

不过，这还不够。如果希望能提供更有差异化、体验更棒的服务，就要充分利用数字化技术，打造与客户的直接交流能力，而不仅仅是通过示范性的代言。所以，欧莱雅公司 2018 年收购了一家科技公司，并基于这家公司的技术，发布了首个针对口红产品的动态虚拟试妆功能，效果还是不错的，可以帮助消费者快速完成试妆体验。

这个试妆功能，实际上是一次很好的在线交流，如果允许完整收集的话，可以为欧莱雅和客户双方都提供很多有用的信息，比如，客户的试妆记录以及与最后口红购买记录之间的关系，包括基于肤色、年龄、地区等方面的信息。如果把这些信息综合起来，就可以产生更好的推荐效果，同时也把人工智能技术跟自己家的产品做了比较好的结合。

好了，听完了例子，现在我再跟你梳理下解决这个问题的思路。

为了更好地了解客户的变化，我们需要收集更多的客户信息，**而高效收集客户信息的方式是业务的线上化、平台化，这样客户的行为也就被数字化了**。

但是，简单地搬到线上还不够，自己家企业能直接收集的业务信息毕竟有限，所以就需要依靠生态伙伴，在合法合规的情况下，进一步多方面地了解客户信息，这样才能形成更多的服务方式。不过，这还是不够。如果要改善体验，还需要进一步结合数字化技术，给客户提供有自身特点的差异化服务，吸引客户和你持续交流，这样才能把交流做得深入，产生所谓的黏性。

总体来说，**要解决这个不能及时感知客户变化的问题，我们必须要具备几种能力，包括业务的线上化能力、平台搭建或者接入能力、生态运营能力和技术应用能力**。

如何解决路径依赖的痛点？

上节课说过，所谓的路径依赖，也就是企业过去的业务发展模式对自身的束缚。每个企业为了在过去的竞争环境中生存下来，都做了很多努力，形成了自己对行业和业务的理解、内部组织结构、业务处理过程，以及系统、制度等。这些的确为企业的发展提供了助力，但是，也因此给企业增加了改革成本。

很多人号召企业搞改革，大胆推进，但实际上要企业做出选择，是件很艰难的事情。如果新方向没搞成，旧方向又被削弱，甚至搞砸了，那怎么办呢？即便是转型成功的企业，在回顾自己的改革路程时，也经常会心有余悸，所以，鼓励企业改革也是要讲方法的。

那么问题来了，什么样的方法是好方法呢？我来说说我的看法。

首先，就是要持续地做好“小步跑”。

无论企业取得了多么好的业绩，都一定还有可以提升自己的地方。业务过程总是有“断点”的，持续地改进“断点”，意味着持续地进步。

不能小看“日拱一卒”的力量，这种永不满足的劲头，本身就可能给企业的业务和人员带来无限改变的机会，转型也可能是长期量变最终推动的质变。

就拿丰田汽车的精益生产的例子来说，为了提高生产效率，丰田从“杜绝浪费”这么朴素的出发点开始，一个环节一个环节地研究如何减少浪费，持续微改进了 30 年，形成了以准时生产和全员参与改善为两大主要特点的丰田生产方式。这就是小步跑的典型案例。

其次，**是拿起“望远镜”，合理地向前展望技术发展趋势。**面对数字化转型，永远不能忽视技术的长期力量，要经常关注技术的变化。

举个例子，你可能听过 Netflix（奈飞），它原本是一家通过邮寄方式租赁 DVD 的企业，但是，它的创始人哈斯廷斯在自家业务发展得还挺好的时候，就提出向流媒体转型，也就是向网上业务转型。不过，这个过程并没有那么顺利，业绩一度下滑，股价曾经跌去 70%，过了大半年时间才恢复增长。

不过，转型成功后，Netflix 打破了邮寄业务的模式限制，重塑了服务流程，顾客也能更快更方便地看 DVD 了，公司业务迅速从美国扩展到了全球。

客观地讲，“望远镜”的使用效果是有差别的，**并不是看到同一风景的所有人，都会产生相同的感受。**

BlockBuster 公司就是 Netflix 还处在第一曲线时的竞争对手，是当时美国最大的 DVD 租赁公司。难道流媒体开始发展时，BlockBuster 公司就没有注意到流媒体的优点吗？那为什么反应不一样呢？所以，**你还应该想想，怎么用好“望远镜”。**

我给你的建议是，要有技术想象力，也就是能把技术的优点和业务的不足结合起来。比如，网上看 DVD 比邮寄的方式要更方便，这个优点很明显，如果你被当前成本遮住了眼

睛，那就看不到日后的颠覆性成果了。**面对新技术，要有忧患意识，而不是总想着不用也行。**

好了，我再总结下企业在解决传统路径依赖时需要的能力：**持续改进能力、技术跟踪能力、技术想象力、流程再造能力。**这些能力代表了解决这个问题的两个层面：第一个能力代表持续的自我完善层面，另外三个是利用新技术打造新业务模式的层面。这两个层面不可偏废，前者有助于守住既有，后者有助于创造未来。

当然，这两个层面最终都与数字化技术的应用有关。

与提倡用敏捷方法在创新上试错、用传统方法对待业务完善这种思路不太一样的是，从传统企业的角度出发，我建议你用敏捷理念对待持续的自我完善。因为这里产生的需求以微创新居多，大家更容易理解和把握，适合敏态。同时，我建议你用传统工程的理念对待打造新业务模式，因为这里需要深入分析的东西多，投入和风险都比较大，不一定适合搞得太快。

大的转型工程考验的往往是决心而不是速度，也许我们并不是没看清前路，而是没认真看。

如何解决跨界竞争的痛点？

来自外部业务竞争的痛点，最主要是在跨界竞争上，而**跨界竞争的实质，就是竞争双方内部结构上的巨大差异，那解决办法自然就是缩小这种差异。**

这个道理不难理解。你回想下工业时代早期，蒸汽动力的机械纺纱机出现之后，生产效率比人力纺纱高很多。那原来靠人力纺纱的企业怎么竞争呢？靠扩大厂房、增加织机、增加工人是没用的，成本下不来。最简单的办法其实就是大家都变成机械纺纱厂，走到同一个起跑线上。而那些没有转型、继续用人力纺纱的工厂，就逐渐消失了。

你可能觉得我是危言耸听，其实，你只要看看历史就会明白，新技术的重塑力很强，不然时代怎么进步？抗拒这种发展本身就是徒劳的。

增加具备数字化工作能力的人员，不再把技术人员只当作“内部乙方”，这是时代发展的必然。所以，企业应该现在就着手进行人力资源调整，既包括从外部招募，也包括推动内部人员的转化，让尽可能多的人了解技术的力量，掌握跟技术融合的方法。

你可能会说，这样的转换成本大、时间慢，通过采购、外包方式解决不是更合理吗？更符合社会分工吗？

是的，即便是到了数字时代，技术服务商也依然会存在，而且还可能更多。因为，用数字化技术的人越多，提供工具的人就越多，这跟工业时代没什么区别。同样，工业时代，也不是只有负责制造机器的企业才了解机器，很多用机器进行生产的企业也很了解机器。

这些企业招募了大量优秀的技术工人，他们不仅懂得机器的操作，也会具备一定的维修、改进能力，企业内部也会设立专门的技术改良班组，因为有些改进、维修，还是自己做的效果最好。

今天的数字化也一样。企业不必把开发都放给技术服务商，自己能解决问题，显然效率更高。**具备一定的自研能力，也会让自家对外提供的服务更具差异化。**就像欧莱雅一样，不少传统企业也都在实力允许的范围内并购技术企业，比如国内的一些银行就成立了金融科技子公司，为同行业或者是银行的客户提供技术服务。

对大多数传统企业而言，采购、外包的确是解决企业数字化转型的有效途径，但这不是唯一途径，更不是最终途径。数字化不能千篇一律，采购、外包更有利于解决数字化中非个性化的部分，企业必须找准对自己最有利的个性化因素，将自己有限的技术力量集中在这些个性化因素上。

好了，到这里，我再总结下企业解决跨界竞争问题时需要的能力，也就是**人力资源调整能力、自研能力。**同时，要招好并用好技术人员，进而推动企业内的大量原有人员完成业务能力的数字化转型。

如何解决技术理解能力跟不上技术发展速度的痛点？

技术理解能力很重要，虽然增加技术人员有助于解决这个问题，但是，像区块链、RPA、中台、低代码等这些技术，在技术圈里也会吵来吵去没个定论，引进到企业里，想让企业理解透，确实不容易。那怎么解决这个问题呢？**这就需要引入企业架构了。**

这些东西单从技术角度去理解，显然是不够的。就像低代码，你从开发角度看，有人告诉你，它的基础逻辑都不对；你从应用角度看，有人告诉你，拖拉拽的实现方式就跟工作流差不多，包装成分大于实质内容。那你会怎么想？觉得这是个炒作吗？

我就不这么认为，相反，我会把业务和技术叠加起来看。

如果说，对于一些简单的功能新增需求，业务人员可以通过事先开发好的标准化控件，实现由前端发起的功能组合，快速完成新功能上线，直接解决眼前的问题，这有什么不好呢？企业架构是多视角看待企业的，业务和技术的叠加也正是企业架构思考问题的方式。

咱们用这种思路再想想我前边提到的坚持“小步跑”，企业里的大量创新都是微创新，如果微创新一概都需要“高代码”开发，那我们有多少技术人员、干多少“996”的苦差都不够，业务人员也会因为上线速度跟不上对技术人员产生很多抱怨。所以，现在头部互联网企业也提倡搞好标准化、工程化，这实际上就是在从底层支持低代码了。

低代码更像是一个把现成的软件功能包装成业务人员好理解的“乐高积木”的方式，这跟我讲的业务架构的整体逻辑是一样的，都是让业务人员可以快速理解，企业现在都有什么东西可以支持业务创新，甚至让他们自己也能完成一些简单的开发工作，这对数字化转型需要的快速创新能力是有支持作用的。

所以，跟单一视角相比，从业务和技术叠加的视角看，会更容易理解一个东西到底有没有用。

业务与技术叠加的视角还应该放到更高的企业层面，从更大范围的业务全局把业务的不足和技术的优点广泛地结合起来，这是只有企业架构才能做好的。因为只有企业架构明确主张从全局视角看问题，不会因为全局太大就放弃这种努力。

当然，企业架构方法论自身也需要继续进步，让大家更容易理解，让各级管理层更容易引入，这要靠大家一起努力，共同推动方法论的发展。

那总结来说，企业要想解决技术理解能力跟不上技术发展速度的问题，就离不开一种能力：**企业架构能力**。这是在企业层面实现业务与技术深度融合的能力。

总结

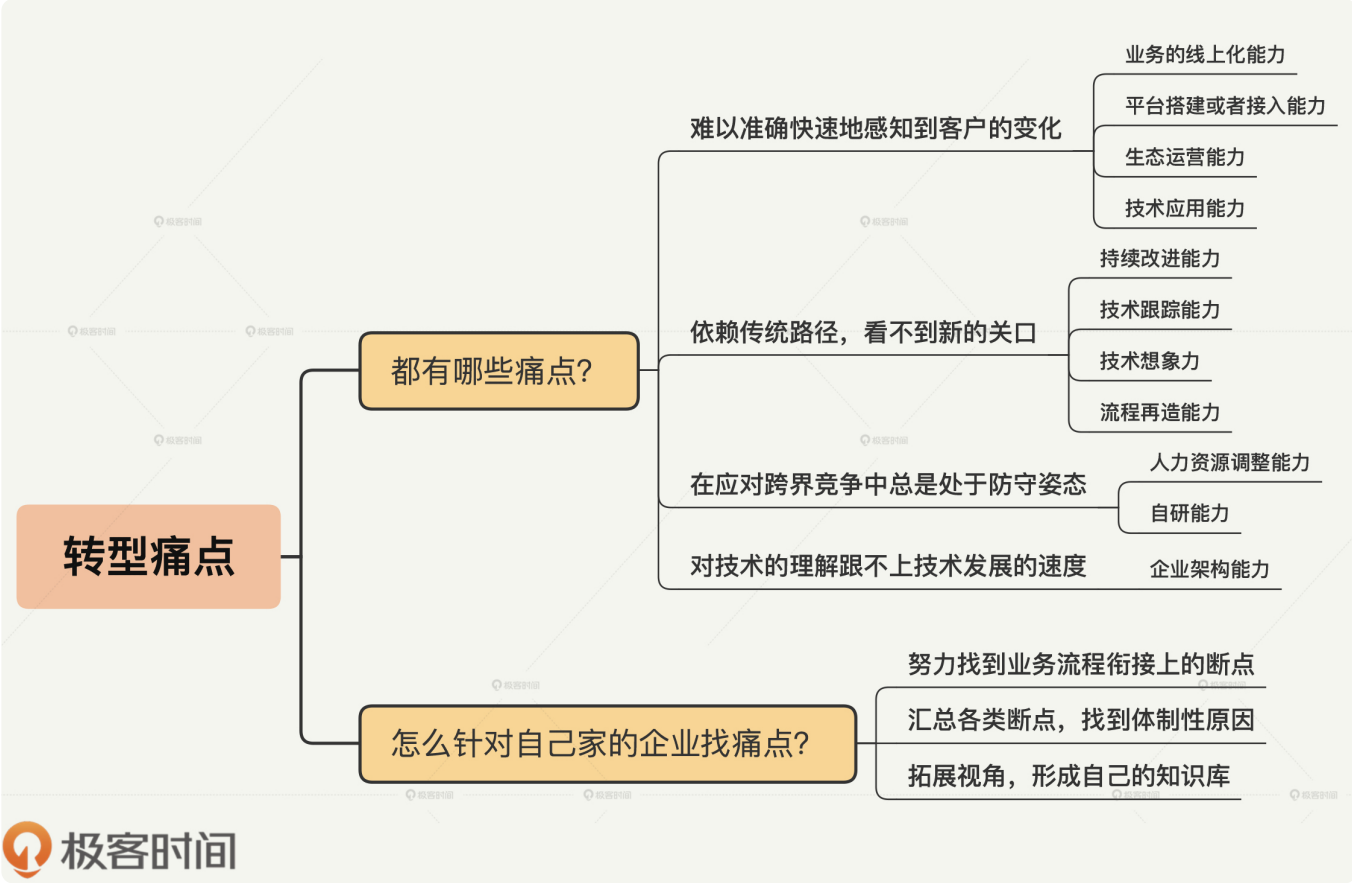
这节课，针对 4 大痛点问题，我给出了解决思路。其实，寻找解决思路，也就是在做战略能力规划。我再带你复习下解决这 4 种痛点问题需要具备的能力。

对来自客户感知的痛点，要通过业务的线上化能力、平台搭建或者接入能力、生态运营能力、新技术研发和应用能力、直接交流能力来解决；

对来自路径依赖的痛点，要通过持续改进能力、技术跟踪能力、技术想象力、流程再造能力来解决；

对来自外部业务竞争的痛点，要通过人力资源调整能力和自研能力来解决；

对来自技术理解的痛点，要通过企业架构能力来解决。



总体来说，这是通过实现对外界的充分感知、对业务和技术的深度融合来解决的。对于企业来说，每个问题的解决都是对自己现有能力的挑战，需要借鉴案例，但更需要深刻的自省。

思考题

对于在搞转型的传统企业，我建议用敏捷方法对待持续的自我完善，用传统稳态工程方法对待用新技术打造新业务模式，你怎么看这个问题？

欢迎你畅所欲言，和我一起交流讨论。如果你觉得今天的内容对你有所帮助，也欢迎你分享给你的朋友或同事。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 09 | 转型痛点（上）：转型中都有哪些痛点问题？如何识别？

下一篇 11 | 外部资源：实现数字化需要哪些外部支持？

精选留言（1）

写留言

豆果金菠萝

2021-05-05

付老师您好，我现在也在做帮助公司实现数字化转型的工作，用的是和外部低代码平台团队合作的方式。由于公司属于国企，内部研发人员很少，水平有限，为了能快速实现某个业务的快速落地，快速反馈，快速迭代，也正在探索这种模式的可行性。

展开

作者回复: 低代码方式本身可以处理不复杂的应用，所以，不用太听外界的声音，还是看自己的落地实效。毕竟，自身技术队伍的建立也是需要时间的。

1 1